

Strategiskt stöd

Processledningsverktyg

Handledning till strategisk
kompetensförsörjningsprocess

Innehållsförteckning

Inledning	3
Kompetensförsörjningsprocess	3
Processledare	4
Modul 1: Kompetensanalys	6
Kompetensbehov	6
Kompetenskartläggning.....	6
Kompetensgap	7
Verktyg modul 1.....	7
Modul 2: Kompetensplanering	8
Verktyg modul 2.....	8
Modul 3: Genomföra	10
Verktyg modul 3.....	10
Modul 4: Utvärdera	10
Verktyg modul 4.....	11
Referenser	11

Inledning

Det har under en längre tid varit uppenbart att välfärden står inför utmaningar när det gäller att kunna bemanna sina verksamheter framgent.

Att hitta rätt kompetens är välfärdens största utmaning.¹

För att ta sig an detta har en rad aktörer agerat med olika initiativ och det talas i många sammanhang om strategisk kompetensförsörjning. Genom kollektivavtalet KOM-KR från den 1 oktober 2022 har SKR och Sobona tillsammans med övriga parter givit även Omställningsfonden i uppdrag att erbjuda stöd i arbetet med dessa frågor.

§13 Omställningsfonden kan ge stöd och vägledning till arbetsgivare vid arbete med strategisk kompetensförsörjning. Strategiskt stöd kan vara stöd i behovs- och omvärldsanalys, att konkretisera framtida kompetensbehov, kompetensinventering, framtagande av kompetensstrategi samt att sätta mål och uppföljning av dessa²

Detta har resulterat i att en projektgrupp tagit fram det material som du nu håller i din hand. Materialet består av processledningsverktyg med beskrivning av strategisk kompetensförsörjning, syfte, mål, process och möjliga verktyg. Omställningsfonden har tagit utgångspunkt i andra tidigare initiativ samt beskrivningar och uppmuntrar också var och en/varje organisation att göra sig en egen bild av vad man avser med begreppet strategisk kompetensförsörjning och hur man avser arbeta med frågorna knutna till det. Sist i handledningen finns några tips för vidare läsning och inspiration.

Kompetensförsörjningsprocess

En strategisk kompetensförsörjningsprocess syftar till att det, på såväl kort som lång sikt, finns rätt kompetens, kvalitativt och kvantitativt, tillgänglig utifrån verksamhetens behov. För att åstadkomma detta behöver arbetet med frågorna vara ständigt aktuella och väl integrerad i organisationens verksamhetsplanerings- och budgetprocess.

Det kan vara på sin plats att definiera två av handledningens centrala begrepp. För båda finns vedertagna definitioner som väl beskriver vad som avses.

Kompetens är förmågan och viljan att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskap och färdigheter för att uppnå avsedda resultat.³

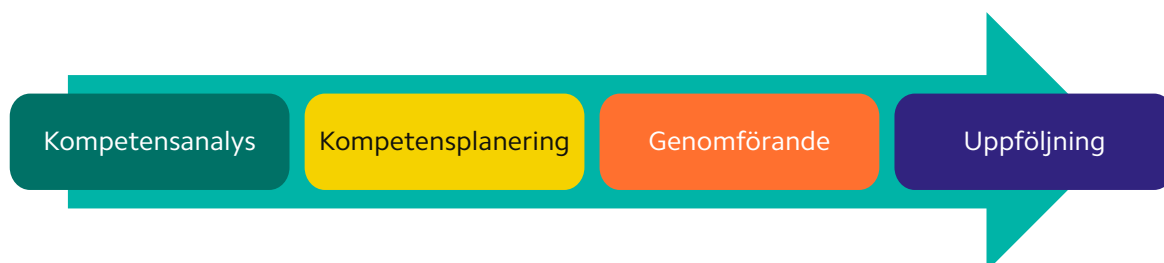
Med **strategisk kompetensförsörjning** (SKF) avses att styra och utveckla medarbetarnas och organisationens kompetens i linje med verksamhetsmål och strategier samt att skapa mål och strategier för detta.

1 Sveriges kommuner och regioner

2 KOM-KR

3 Svenska institutet för standarder

Omställningsfondens stöd i SKF är indelad i fyra moduler under vilka olika verktyg har ordnats in. Som användare av detta material kan varje organisation antingen börja från början och använda ett eller flera av verktygen under sin process eller stiga in var som helst i processen och/eller plocka ut enstaka verktyg.



För att möjliggöra framgångsrikt utvecklingsarbete krävs rätt premisser. Utöver integrering i övrig verksamhetsplanerings- och budgetprocess anses följande tre förutsättningar vara av betydelse för en framgångsrik SKFP: att ledningen äger och tydligt signalerar vikten av frågorna kring kompetensförsörjning, att det avsätts medel/resurser samt att det inom organisationen är tydligt vem/vilka som har ansvar för att både leda, upprätthålla och kontinuerligt förbättra processen, dvs vem/vilka som är processledare.

Naturligtvis är det bra att dokumentera processen för att säkerställa både en enhetlig arbetsmetodik och att alla berörda kan ha samma utgångspunkter. Exempel på relevanta dokument i sammanhanget kan vara beskrivningar av processer, planer och olika former av policyer. Hur omfattande och i vilken form dokumentationen bör vara, varierar beroende på organisationens storlek, förutsättningar och de inbördes relationerna mellan olika processer. Det inkluderar även hur dessa processer kan samverka med varandra, ex med mångfalds- och jämställdhetsarbete.

Ytterligare två förutsättningar för en framgångsrik SKF-planering är att det finns praktiska förutsättningar (tid, lokaler etc) och tillgång till rätt underlag för att kunna uppskatta/bedöma kompetensförsörjningsbehov från såväl omvärlden som inom den egna organisationen.

Ett stort ansvar vilar på cheferna som i processer, möten och dialoger har att bidra till att arbetet med kompetensförsörjning ges utrymme, att det tas fram handlingsplaner och aktiviteter, samt tillse att planerade insatser genomförs och att arbetet följs upp.

Processledare

Arbetet med att organisera och få en SKF-planering på plats i en organisation kräver både målmedvetenhet, mandat, kunskap, analysförmåga och tålamod. En ofta utpekad förutsättning för framgångsrik SPF-planering är att ha dedikerade ansvariga för processen s k processledare. Processledarens uppgift är att vägleda organisationen genom de olika faserna av processen samt hjälpa till att vidga perspektiven för att se kompetensfrågor i ett övergripande sammanhang. Vikten av att ledningen ger processledaren rätt förutsättningar samt mandat kan inte underskattas.

En processledare i en SKF-process har en central roll i att planera, koordinera och övervaka olika steg i processen. Här är några huvuduppgifter som en processledare kan utföra:

1. Planering:
 - Förbereda processens olika steg och det material, de strukturer och de verktyg som behövs.
2. Introduktion av verktyg och modeller:
 - Introducera lämpliga verktyg och/eller modeller som kan stödja processen.
3. Samordning av möten och diskussioner:
 - Organisera möten, inklusive chefsmöten, och möten med fackliga representanter.
4. Chefernas involvering och aktiv medverkan:
 - Engagera cheferna i processen, allt från deras enskilda samtal med medarbetare till att låta dem föreslå aktiviteter och insatser för att stärka kompetenser inom sina respektive ansvarsområden.
5. Insamling och sortering av förslag:
 - Samla in och systematiskt sortera förslag från cheferna och andra relevanta intressenter för att skapa en översikt över önskade kompetensförsörjningsaktiviteter.
6. Kommunikation med ledningen (=processägare):
 - Kommunicera resultatet av kompetensanalys, kompetenskartläggning och de föreslagna åtgärderna med den övergripande ledningen (=processägare).
7. Budgetövervägande och sammanställning av den slutliga SKF-planen:
 - Ta hänsyn till budgetrestriktioner och andra ekonomiska faktorer när kompetensförsörjningsplanen (integrerar och prioriterar föreslagna aktiviteter) utarbetas.
8. Beslut om genomförande:
 - Presentera kompetensförsörjningsplanen för ledningen och säkra deras godkännande och stöd för genomförandet.
9. Implementering och uppföljning:
 - Ansvara för implementeringen av kompetensförsörjningsaktiviteterna och övervaka deras framsteg.
 - Genomföra regelbundna uppföljningar och utvärderingar för att säkerställa att de planerade aktiviteterna genomförs och når målsättningarna samt att processen kontinuerligt förbättras.

Modul 1: Kompetensanalys

I modul 1 finns verktyg för att genomföra kompetensanalyser av verksamheten. För tydlighetens skull är processen uppdelad i tre steg. Först undersöks och beskrivs kompetensbehovet som representerar de specifika färdigheter och kunskaper som organisationen behöver på kort eller lång sikt. I steg två genomförs noggranna kompetenskartläggningar i vilka man tydligt definierar vilka kompetenser som redan finns. I steg tre kommer begreppet "kompetensgap" in i bilden – det indikerar skillnaden mellan befintliga kompetenser och de som behövs för att möta framtida utmaningar.

Kompetensbehov

I det första steget hos SKF-planering genomförs en behovsanalys vilket innebär att systematiskt identifiera och analysera de behov, förväntningar och förändringar som kan påverka verksamheten. Målet är att beskriva de färdigheter och kunskaper som krävs eller kommer att krävas för att klara verksamhetens uppdrag på kort och lång sikt.

För att utföra en noggrann omvärldsbevakning med fokus på att förstå och förutse framtida kompetensbehov inom offentlig sektor är det avgörande att identifiera relevanta områden och trender. Både externa faktorer, såsom närområdet och den övergripande omvärlden, och interna händelser påverkar verksamheten både nu och i framtiden. Det kan inkludera teknologiska framsteg, förändringar i lagstiftning, demografiska förändringar och samhällsutveckling.

Etablerandet av nätverk och samarbeten med andra organisationer, både inom och utanför offentlig sektor, kan vara ett sätt att få värdefulla perspektiv och information om framväxande trender. Genom att dela insikter och samarbeta kan man bättre förutse och anpassa sig till framtida kompetenskrav.

Teknologiska verktyg och analyser kan också spela roll i en effektiv omvärldsbevakning. Användningen av automatiserade system för insamling och analys av data från olika källor kan möjliggöra snabb och detaljerad information om trender och kompetensbehov.

Kompetenskartläggning

I detta steg kartläggs befintliga kompetenser i verksamheten. Denna inventering genomförs på individ-, grupp- och organisationsnivå och kan innebära sådant som enkäter, intervjuer och faktauppgifter tagna ur lokala system. Chefer behöver ta hänsyn till både sådan information de kan utvinna ur faktaunderlag (t ex 5 speciallärare går en i pension om två år) och informationen som är upplevelsebaserat, innebärande sådant de själva har kunskap om till följd av den löpande dialogen med anställda (t ex 5 speciallärare har en för avsikt att flytta).

Faktabaserat: Ex kommande pensionsavgångar, sjukfrånvaro, löneläge, föräldradigheter, nya tjänster/kompetensområden/verksamheter/legitimationskrav, demografi, rådande situation på enheter etc.

Upplevelsebaserat: Ibland finns inte tid/resurser till omfattande analyser eller att organisationen vill i ett första steg prova och väcka tankar i organisationen kring ett strategiskt tänk om kompetensutveckling.

Kompetensgap

Kompetensgap refererar till skillnaden mellan kompetens som beskrivits som nödvändig framåt och de kompetenser som för närvarande finns tillgängliga inom verksamheten eller hos individer. Markerar det gap som kan uppstå när dessa två inte matchar och signalerar behovet av att genomföra åtgärder för att fylla det. Det kan göras genom utbildning och utveckling av befintliga medarbetare, rekrytering av nya personer med nödvändiga kompetenser och genom andra strategier.

Ett viktigt steg i processen för att säkra rätt kompetens är att föra samman chefer från olika nivåer och olika förvaltningar inom organisationen för att diskutera både omedelbara och långsiktiga kompetensbehov. Genom att verkligen samla organisationens ansvariga skapas förutsättningar till gemensam dialog där behoven för varje del av verksamheten kan lyftas fram och tas i beaktande vid utvecklingen av strategiska kompetensplaner, både inom specifika förvaltningar och över hela organisationen. Detta möjliggör synergieffekter såsom en bredare uppsättning av perspektiv för att identifiera lösningar, främjande av samarbete över gränserna, ökad koordinering och enighet kring kompetensförsörjningen.

Verktyg modul 1

Intern- och omvärldsbevakning

Internt och i organisationens omvärld finns det trender och händelser som påverkar kompetensbehovet. Dessa behöver organisationen ta hänsyn till för att kunna vara uppdaterad och för att kunna agera inför förändringar i god tid. Relevanta intressenters behov och förväntningar bör också identifieras för att öka träffsäkerheten i bedömningen av behov och krav.

Skattningsverktyg

Mall som fylls genom att chefer plockar data ur lokala system (tex Kolada)

Faktabladsmall för kompetenskartläggning

Modul 2: Kompetensplanering

Förståelsen för kompetensgapet och att angripa detta på rätt sätt är kritiska faktorer för att skapa en dynamisk och välmående arbetsstyrka och för att säkerställa organisationens långsiktiga framgång. I denna andra modul ligger fokus på att utarbeta en kompetensplan, ibland benämnd som en kompetensstrategi. Målet är att skapa handlingsplaner som effektivt överbryggat klyftan mellan de identifierade kompetensbehoven som framkommit och den befintliga personalens kompetens som kartlagts under modul 1. I detta arbete behöver höjd tas för att inte bara fylla kompetensgap utan även främja en långsiktig och hållbar utveckling för både individerna och organisationen.

Det kan underlätta att vid detta arbete välja att särskilja olika planeringshorisonter, dvs överväga hur kompetensbehoven ska tillgodogöras på kort sikt (tex 1-2 år) och på längre sikt (tex 3-5 eller 6-8 år).

Chefsmöten med fackligt deltagande kan fungera som gemensam plattform där processledaren introducerar olika verktyg och modeller som kommer att användas. I dessa möten behövs en aktiv närvaro för att genom sakliga och kreativa samtal finna och föreslå aktiviteter för att stärka respektive kompetensområde.

Chefernas förslag på önskade aktiviteter samlas in och sorteras av processledaren. Denna fas involverar en bedömning av de föreslagna aktiviteterna för att säkerställa att de är i linje med organisationens övergripande mål och att de är realistiska inom givna budgetramar.

Efter att processledaren har samlat in och sorterat förslagen, lyfts resultatet i diskussion med ledningen. I denna fas beaktas olika faktorer, inklusive budgetrestriktioner och övergripande strategiska mål, för att skapa en plan som är både genomförbar och anpassad till organisationens behov.

Processledaren tar sedan fram ett förslag på den slutliga SKF-planen, där tidigare insamlade förslag integreras och prioriteras. Denna plan presenteras för ledningen, som tar beslut om genomförandet. Processledaren tillsammans med chefer ansvarar för att planen implementeras och att de föreslagna aktiviteterna genomförs enligt beslut. Under hela denna process beaktas och integreras feedback från de fackliga representanterna för att säkerställa en holistisk och inkluderande syn på kompetensförsörjningen.

Verktyg modul 2

Frågor för kompetensplanering - med utgångspunkt i ARUBA-modellen

ARUBA-modellen syftar till att skapa en holistisk strategi för att hantera personal genom en anställningslivscykel, från att attrahera till att avsluta anställningar om det är nödvändigt. Genom att rikta uppmärksamhet till varje fas möjliggör modellen att skapa en effektiv och långsiktig personalstrategi och kompetensförsörjning.

SKRs Nio strategier för kompetensförsörjning

SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning är framtagna som ett stöd för arbetet i kommuner och regioner. Strategierna handlar om att vara en attraktiv arbetsgivare, att hitta nya lösningar och om ett hållbart arbetsliv.⁴ De nio utpekade strategierna som SKR pekar på (och skriver mer om på sin webb) är:

1. Använd kompetensen rätt
2. Utnyttja teknikens möjligheter
3. Rekrytera och attrahera bredare
4. Främja medarbetarnas utveckling och möjlighet till omställning
5. Arbeta med friskfaktorer
6. Underlätta för fler att arbeta mer och längre
7. Värna arbetstiden
8. Synliggör lön, villkor och förmåner
9. Stärk chefens förutsättningar att leda

Verktyg för individuella samtal om kompetens (kan vara ett komplement till medarbetarsamtal)

Det individuella samtalets syfte är att skapa en förståelse för medarbetarens kompetenser och önskemål. Målet är att jämföra den framtagna sammanställningen av organisationens behov med medarbetarens ambitioner, för att sedan identifiera eventuella klyftor mellan kraven för olika roller och medarbetarens kvalifikationer. Genom att utvärdera möjligheten för medarbetaren att fylla kraven i olika roller genom kompetensförstärkning, strävar samtalet efter att upptäcka om det finns utrymme för utveckling och anpassning för att matcha organisationens behov och medarbetarens karriärambitioner.

Verktyget innehåller förslag på frågor att diskutera kring samt två mallar (Skatta din kompetens & Aktivitetsplan) där medarbetaren får skatta sin nuvarande kompetens och ta fram sin individuella aktivitetsplan.

Workshop

Syftet med workshopen är att ta fram förslag till kompetensutvecklingsinsatser. Omställningsfonden erbjuder en workshop, ett praktiskt och handfast arbete under en halv dag, som ger underlag till kompetensutvecklingsinsatser.

Vilka grupper och/eller individer vill ni satsa på de kommande åren, som kan stärka både verksamheten och medarbetaren? Omställningsfonden rådgivare stöttar även i att sortera kring vilka kompetensutvecklingsinsatser som kan vara möjliga att finansiera med medel för förebyggande insatser. Kontakta din lokala rådgivare:

<https://www.omstallningsfonden.se/om-oss/kontakta-oss/radgivare/>

⁴ <https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/personalochkompetensforsorjning/kompetensforsorjningstrategier.68576.html>

Planeringsverktyg

Genom kompetensanalys och -planering har verksamheten definierat vilka kompetenser som redan finns och vilka som behöver utvecklas eller förstärkas. I planeringsverktyget finns möjlighet att under olika rubriker beskriva de aktiviteter man avser genomföra, vem som har ansvar m.m.

Modul 3: Genomföra

Genomförandet av den planerade kompetensutvecklingen inleds med att implementera de strategier och åtgärder som identifierats i kompetensplanen. Detta kan omfatta rekrytering, olika utbildningsaktiviteter, workshops, mentorskap, eller andra metoder som är relevanta för att bygga upp/skaffa de önskade kompetenserna.

Under genomförandefasen är det viktigt att skapa en öppen och stödjande miljö för deltagarna. Det inkluderar att tillhandahålla resurser, stödja lärande och uppmuntra deltagarnas engagemang. Kommunikation spelar en nyckelroll, och tydlig information om syftet med kompetensutvecklingen och dess fördelar för både individ och organisation är avgörande.

Verktyg modul 3

Processledningsverktyg

Modul 4: Utvärdera

Genom att noga utvärdera både resultaten och själva processen kan organisationen skapa en kontinuerlig förbättringscykel. Detta möjliggör anpassningar och justeringar för att säkerställa att kompetensförsörjningsarbetet förblir relevant och effektiv över tid.

Utvärderingsfasen i en SKF-planering kan fokusera på en rad olika delar, såväl själva processen som resultaten. Nedan följer några förslag på vad som kan utvärderas.

Resultatutvärdering

Framsteg mot mål: Utvärdera hur väl organisationen har lyckats uppnå de satta målen för kompetensförsörjning. Identifiera om det har skett förbättringar eller om det finns behov av nya mål för att säkerställa rätt kompetens.

Effekt på verksamheten: Analysera hur förändringarna i kompetenssammansättningen har påverkat verksamheten. Bedöm om de nödvändiga färdigheterna och kunskaperna finns för att optimera prestationen och om organisatoriska mål har uppfyllts.

Processutvärdering:

Utvärdera hur effektivt kompetensförsörjningsprocessen har genomförts. Bedöm om målen har nåtts inom de angivna tidsramarna och om resurser har använts effektivt.

Identifiera framgångsfaktorer: Analysera vilka delar av processen som har varit mest framgångsrika och identifiera framgångsfaktorer. Det kan inkludera rekryteringsmetoder, utbildningsprogram eller andra åtgärder.

Identifiera förbättringsområden: Utvärdera de områden där processen kan förbättras. Det kan innebära att identifiera hinder, ineffektivitet eller misslyckanden i kompetensförsörjningsprocessen.

Verktyg modul 4**Processledningsverktyg****Utvärdering av resultat**

Detta utvärderingsverktyg fokuserar på SKF-planerna och dess resultat. Frågeställningarna är förslag som kan ge en god översikt men givetvis kan man lägga till och ta bort frågor för att forma ett relevant verktyg för just ert kompetensarbete.

Utvärdering av process

Ett utvärderingsverktyg som kan användas för att analysera själva arbetsprocessen och dess genomförande. Frågeställningarna ger sannolikt en god översikt.

Referenser**SKR nio strategier**

<https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/personalochkompetensforsorjning/kompetensforsorjningstrategier.68576.html>

Svensk standard

SS 624070:2017 Kvalitetsledning-Kompetensförsörjningsprocessen

Verksamt.se

<https://www.verksamt.se/utveckla/kompetensplanering>